

CULTURA ÎN NEGOCIERILE DE AFACERI

Autor: Mihai URSU Eugen MANOLE
Conducător științific: conf.univ., dr. Tudor ALCAZ

Introducere

Ce-a mai mare diferență dintre negocierile interne și cele internaționale o constituie prezența diferenței de cultură dintre părți. Cultura, care influențează modul oamenilor de a gândi, de a comunica, comportamentul acestora, dar și felul și modurile în care sunt încheiate tranzacțiile.

Cultura devine un element extrem de important atunci când avem de negociat afaceri importante cu persoane de o naționalitate și o cultură diferită. Cultura își are rădăcini adânc înfipte în cadrul fiecărei comunități și persoanei în parte, care ghidează modul acestuia de a se comporta conform tradițiilor, educației și obiceiurilor moștenite. Chiar dacă stilul negocierilor își are propria lui cultură, propriile standarde după care se ghidează în general oamenii de afaceri, cultura din care provin negocierile lasă tot timpul o urmă importantă care nu trebuie neglijată, deoarece de aceasta depinde în mare măsură rezultatele negocierii.

Aspectele genare ale culturii

Cultura este definită ca o moștenirea socială, alcătuită din modele de gândire, simțire și acțiune caracteristice unei populații sau unei societăți, inclusiv expresia acelor modele în lucruri concrete: transmitere a modelului de comportament social, normele de viață, credințele și valorile date unei comunități etc.

Persoanele acestei comunități folosesc elementele culturii sale pentru a interpreta propriile împrejurimi și a-și ghida interacțiunea cu alte persoane. Prin urmare, cultura poate fi privită ca un limbaj secund de care părțile au nevoie pe lângă limba oficială de comunicare pe care o vorbesc atunci când încearcă să comunice cu adevărat și să ajungă la o înțelegere comună.

În mod analogic, profesiile și companiile private pot avea propriile culturi organizaționale sau profesionale, ale căror norme și modele de comportament pot predomina etica sau cultura angajaților companiilor sau a lucrătorilor unei anumite profesii.

Făcând o generalizare, putem afirma ca aspectele culturale în negocierile și relațiile afacerilor, atât pe plan național, dar mai ales pe cele internaționale sunt extreme de variate și este importantă de reținut că lumea conține o mulțime imensă de culturi

Elementele Culturii

Cultura este formată din numeroase aspecte, care au la baza lor: comportamentul, atitudinile, normele și valorile, etc. Toate acestea formează serii de cercuri concrete, care sunt aranjate în ordinea importanței lor.

Primul și cel mai îndepărtat strat al culturii este reprezentat de comportamentul, cuvintele și acțiunile unuia dintre corespondenți. Acesta este stratul pe care îl observăm în primul rând un negociator într-o negociere interculturală. Al doilea strat din interiorul culturii este format din atitudinile persoanei din acea cultură cu care avem de a face sau a culturii pe care o reprezentăm, ex: atitudinea despre punctualitatea începerii întâlnirii. Atitudinile pot deveni evidente pentru un corespondent dintr-o negociere numai după discuții preliminare. Stratul cel mai adânc îl reprezintă valorile. Aceste valori se pot reflecta în modul în care este condusă întâlnirea, alegerea reprezentanților, etc. Valorile de regulă sunt reflectate de importanța acestora în cultura pe care o reprezintă negociatorul.

Diferențele de valori culturale pot apărea în cadrul negocierilor internaționale și în relațiile ce au loc ocazional sau zilnic. În final, se poate întâmpla că din ceea ce pare a fi o negociere prietenoasă, să se

transforme într-o continuă sursă de conflicte între părți. Una din tendințele nedorite este ca fiecare parte săși laude propriile valori culturale și să le păteze pe cele ale partenerilor de afaceri sau ale celor cu care negociază.

Prin urmare, este important pentru directorii de afaceri să înțeleagă valorile culturale a partenerilor de afaceri și să nu le caracterizeze într-o formă negativă.

Diferențele culturale și efectele acestora asupra negocierilor.

Diferențele de cultură dintre cei care încheie afaceri pot bloca negocierile în mai multe moduri. În primul rând, se pot crea neînțelegeri în comunicare. Dacă un American răspunde unei propuneri venite din partea unui American: „Este dificil”, răspunsul, interpretat prin cultura americană și practica afacerilor, înseamnă probabil că partea adversă ar trebui să își îmbunătățească oferta. În altele culturi, de ex. în cele Asiatice, persoanele pot fi mai reținuți în a zice „nu” direct și definitiv, chiar dacă aceasta este intenția lor, așa că, atunci când un negociator de ex. japonez spune că este „Este dificil”, el indică clar că propunerea nu poate fi acceptată.

În al doilea rând, diferențele culturale și de educație crează dificultăți nu numai în privința înțelegerii cuvintelor, dar și în interpretarea acțiunilor. De exemplu, majoritatea persoanelor, în deosebi persoanele cu un caracter de lider bine evidențiat, așteaptă un răspuns ferm atunci când întrebă ceva sau când fac o propunere. Pe de altă parte, sunt persoane care au nevoie de timp pentru a răspunde.

Din perspective lor culturală, persoanele ce iubesc un răspuns clar și imediat, pot interpreta tăcerea celor ce trag din timp, ca fiind nepoliticos, o lipsă de înțelegere a celor spuse sau o tactică vicleană de a-i face să cedeze.

Pe de altă parte sunt persoane care dau o importanță deosebită fluidității în vorbire și au tendința de a răspunde foarte repede. Ei pot răspunde asupra unui aspect imediat ce l-au înțeles, în timp ce pe de altă parte nu au terminat de vorbit. Astfel un negociator fără experiență poate fi deranjat de multe ori de răspunsurile persoanelor ce au nevoie de timp pentru a răspunde la întrebările negocierilor, deoarece aceștea răspund foarte greu, iar pe de altă parte pot fi agitați în negocierile când sunt mereu întreruși, cu răspunsuri sau întrebări, înainte de a termina de formulat întrebarea.

Stilul și cultura negocierilor.

Diversitatea culturilor existente, precum și a educației sociale a fiecărui individ în parte, face imposibil pentru orice negociator, indiferent de abilitățile și experiența acestuia, să înțeleagă pe deplin toate culturile pe care ar putea să le întâlnească. Cum ar trebuie să se gătească un manager sau un director de întreprindere dacă ar avea într-o săptămână negocieri în Spania și săptămâna viitoare în Turcia. Un mod de activitate ar fi identificarea aspectelor celor mai importante în cadrul apariției unor divergențe culturale în cadrul negocierilor. Cunoașterea acestor factori ar putea ajuta negociatorul să își înțeleagă omologul său și să evite apariția unor posibile neînțelegeri. Astfel, în tabelul de mai jos, sau identificat 10 factori care par să fie cei mai importanți, fiecare factor având două posibilități.

Tabelul Nr.1 Impactul culturii asupra negocierii

Scopul	Contractul – Relația
Atitudinea	Cîștig/cîștig – cîștig/perdere
Stilul personal	Oficial – Neoficial
Comunicarea	Directă – Indirectă
Sensibilitatea timpului	Ridicată – Scăzută
Emoțiile	Ridicate – Scăzute
Tipul înțelegerii	Specific – General
Crearea înțelegerii	Ridicată – Scăzută
Organizarea echipei	Un șef – Consens
Preluarea riscului	Ridicată – Scăzută

Cu aceste cunoștințe un negociator de afaceri poate fi capabil mai să înțeleagă mai bine stilurile de negociere și demersurile omologilor săi din alte culturi.

a. Scopul negocierii: Contract sau relație?

Unele persoane, sau culturi (ex. Americanii, Germanii) socot că un contract semnat este un garant, în care se prevăd drepturile și obligațiunile care obligă strict cele două părți, o atitudine care rezumă că „o afacere este o afacere”. Alte grupuri culturale (ex. Chinezii, Japonezii) de multe ori consideră că scopul negocierilor nu este un contract semnat, ci crearea unei relații de parteneriat dintre părți. Deși contractul scris descrie relația, esența afacerii este relația în sine.

b. Atitudinea privind negocierea: câștig/câștig sau câștig/pierdere?

Datorită diferențelor de cultură sau a personalităților, sau ambelor, oamnei de afaceri abordează încheierea contractelor cu una sau două atitudini de bază: o negociere este sau nu un process în care ambii pot să câștige (câștig/câștig) sau o competiție în care din necesitate o parte câștigă și cealaltă parte pierde (câștig/pierdere). Adepții formulei câștig/câștig văd încheierea afacerii ca pe un process de colaborare și de rezolvare a problemelor, iar cei ai formulei câștig/pierd văd acest lucru ca o confruntare.

În situația câștig/pierdere părțile își văd scopurile incompatibile, în timp ce adepți formulei câștig/câștig consideră că au scopuri comune.

c. Stilul personal: oficial sau neoficial?

Stilul personal arată modul în care un negociator vorbește cu ceilalți, cum se înbracă, comportamentul său în anumite situații, cum interacționează cu celelalte persoane. Cultura influențează puternic stilul personal al negocierilor. Un negociator adept al unui stil oficial nu va spune niciodată bancuri și se va abține de la întrebări personale. Un negociator adept al stilului neoficial va începe o conversație adresându-se omologilor pe prenume, căutând să dezvolte po apropiere, o relație de prietenie cu cealaltă echipă. Ca o regulă de bază, este întotdeauna mai sigur de adoptat o postură oficială și să te miști către o poziție neoficială, dacă situația permite acest lucru, decât să îți asumi un stil neoficial prea repede.

d. Comunicarea: directă sau indirectă.

Modurile de comunicare variază între ele. Unii pun accentul pe metodele directe și simple de comunicare, alții se bazează foarte mult pe metode indirecte și complexe. În culturile care se bazează pe comunicarea directă, de obicei așteaptă un răspuns clar și bine definit. Ear în culturile care se bazează pe comunicarea indirectă, reacția la propuneri poate fi obținută prin interpretarea comentariilor aparent indefinite, a gesturilor și a altor semne.

e. Sensibilitatea timpului: ridicată sau scăzută?

Stuiile privind stilul de negociere naționale tratează invariabil atitudinile particulare față de timp. În concluzie, se susține că nemții sunt întotdeauna punctuali, latinii de obicei întârzie, japonezii negociază încet și americanii susțin modul încheierii afacerilor foarte rapid. Aspectul de interpretare a timpului depinde de temperamentul fiecărui individ în parte. Unele persoane socot negocierile îndelungate o ocolire a unui și acelaș subiect fără sens, sau o pierdere de timp în care sar putea efectua un șir numeros de alte operațiuni. Alte persoane pot considera o negociere îndelungată un garant al studiului detaliat al înțelegerii sau a contractului ce urmează a fi încheiat. O prea mare grabă sau o târăgănare a convorbirilor pott aduce la neînțelegeri, suspiciuni, rezultând în cele din urmă eșecul tratativelor. Negociatorii trebuie să fie siguri că omologii lor sunt întotdeauna în aceeași fază a procesului de negociere a afacerii.

f. Emoții: ridicate sau scăzute?

Studiile privind comportamentul în negocieri în alte culturi aproape punctează întotdeauna pe o tendință de grup particulară sau pe o lipsă a acesteia de a se manifesta afectiv. Diferite culturi au diferite reguli, momente portivite și moduri de a împărtăși emoțiile și aceste regulir sunt aduse la masa negocierilor.

g. Tipul înțelegerii: specific sau gneral?

Factorii culturali, de asemenea, influențează forma înțelegerii pe care părțile încearcă să o închee. Unii negociatori preferă contracte foarte detaliate, care încearcă să anticipeze toate eventualele probleme ce pot apărea, pentru că afacerea este însuși contractul. Alâi negociatori preferă contracte generale, pentru a avea posibilitate de manevrare în caz de apariție a unor eventuale probleme și socot încheierea unui contract foarte detaliat este o lipsă de de încredere, căci dacă apar probleme părțile trebuie să se aplece

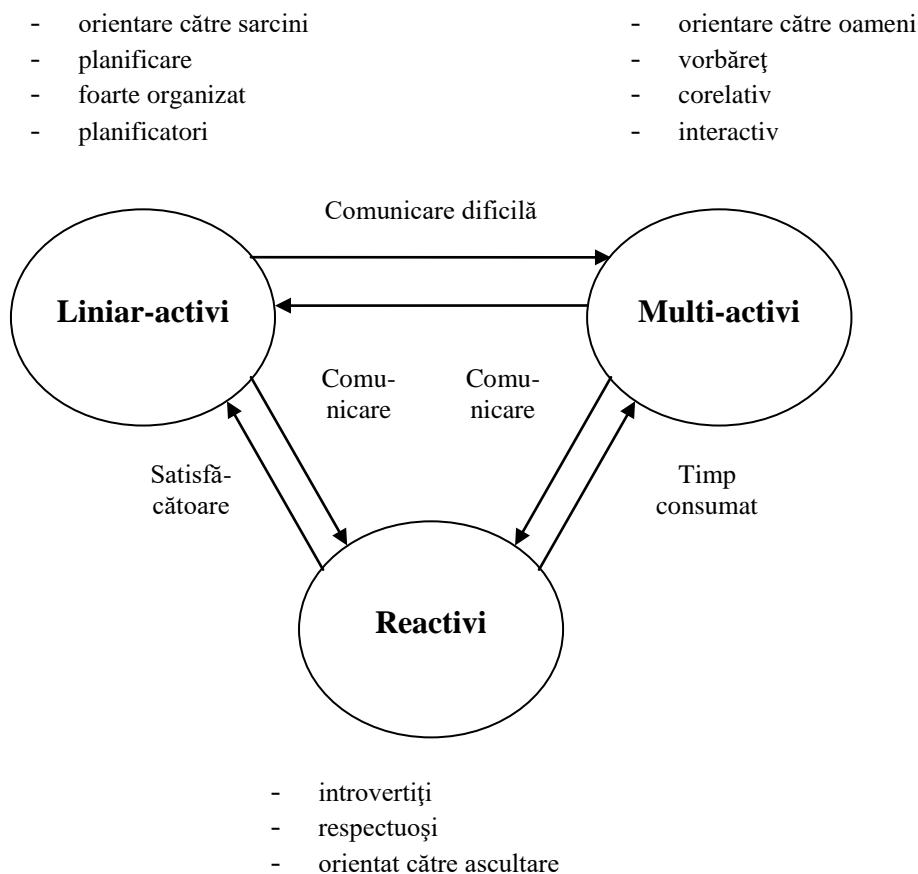
asupra lor dar nu asupra contractului. În caz de încheiere a unui contract dintre două părți inegale, de regulă partea cea mai puternică caută o încheiere a contractelor mai detaliată.

Categoriile de culturi și comparația între ele.

Cele câteva sute de culturi naționale și regionale ale lumii pot fi clasificate în trei mari grupuri: orientate spre scopul stabilit, planificatori extrem de organizați (activi liniari); interlocutori vorbăreți (multi-activi); introvertite, orientate spre ascultare (pasivi).

Interacțiunea culturilor și experiența internațională stau la baza îmbunătățirii relațiilor și reducerii neînțelegerilor. Ideal ar fi ca în funcție de cultura partenerului de afaceri să adoptăm față de acesta o poziție cultural potrivită.

Cînd membrii diferitelor culturi încep să interacționeze apar mult mai multe diferențe decît lucruri comune. În figura de mai jos putem observa care este relația dintre cele trei tipuri de culturi și cum interacționează acestea. Dacă vom privi cu atenție această diagramă putem observa lucruri comune care există în toate cele trei tipuri, dar mai ales între persoanele active și multi- active.



Sursa: Lewis, Richard – op. Cit.,p.39

Personele reactive se potrivesc mai bine cu celelalte două tipuri de comportament, deoarece preferă să reacționeze decât să inițieze o discuție sau o acțiune.

Această clasificare a grupurilor și categoriilor culturale este foarte bine conturată și demonstrată în mod constant că este ușor de folosit de către studenți, de către școlile de afaceri și de către companiile multinaționale din domeniul industrial, bancare ce au ca scop pregătirea de personal ce interacționează cu țările membre a UE.

Făcînd o generalizare totală putem constata că un personal specializat va încerca să stabilească o legătură personalizată cu o anumită grupare culturală. Studiind și pregătinduse din timp pentru întîlnirile și negocierile ce urmează să aibă loc. Căci ori cît de complicată nu ar fi situația de negociere, totul depinde de aptitudinile personale a negociatorului și a nivelului de cultură a acestuia.

Bibliografie.

1. Sursa: Lewis, Richard (2006) – *Whwen Culturees Collide – Leading Across Culture*, Nicholas Brealez, Boston, p.33;
2. Salacuse, Jeswaid (1999) – *Intercultural Negotiation in Inernational Nusiness, Group Decision and Negotiation*, vol.8, pp.217-236, Kluwer Academic Plenum Publishers;
3. Moran, R.T; Strip, W.G. (1991) – *Successful International Business Negotiations*, Gulf Publithing Company, Houston;
4. Hughes, P.; Sheehan, B (1993) – *Business Cultures; The Transfer of Managerial Polices and Practices from One Culture to Anotjer*, in *Bussiness and Contemporary Wprld*, 5, pp. 153-170
5. www.e-referat.ro
6. www.facultate.regielive.ro
7. www.bestreferat.ru
8. Gheorge Carainii, Valeriu Potecea *Negocierea în afaceri internaționale* editura Walters Klauer 2010